

Q-Management an der Musikschule Baden

Prämissen

Erfahrungen mit Qualitätsmanagement an Bildungsinstitutionen zeigen, dass die Praxiswirksamkeit von Qualitätsmanagement-Massnahmen sehr unterschiedlich sind - je nachdem, ob die institutionalisierten Prozesse der Schule im Fokus stehen oder eher die Prozesse der interaktiven (pädagogischen) Praxis der Lehrpersonen.

Das «Kerngeschäft» von Bildungsinstitutionen besteht hauptsächlich aus interaktiven Prozessen zw. Lehrpersonen und SuS, die sich in ihrem Kern nur marginal standardisieren lassen. QM-Systeme, bei denen hauptsächlich die institutionellen Prozesse (bzw. deren Überprüfung & Optimierung) im Zentrum stehen, sind für die pädagogische Praxis in der Regel nur wenig wirksam: Sie erzeugen erfahrungsgemäß bei den Betroffenen eine Abwehrreaktion gegen die QM-Massnahmen und nähren die Auffassung, das QM-Konzepte in erster Linie «bürokratische Übungen» sind - mit viel Aufwand und wenig erkennbarem Praxisnutzen.

Diese Feststellung, die sich auf Erfahrungen von mehr als 20 Jahre QM-Einführungen an Bildungsinstitutionen stützt, hat dazu geführt, dass neuerdings empfohlen wird, die QM-Konzepte mithilfe der Unterscheidung von «Oberflächenstrukturen» und «Tiefenstrukturen» zu schärfen (siehe beiliegende Begriffsklärung) und präziser/differenzierter aufzustellen

Unterscheidung von «Oberflächen und Tiefenstrukturen» von (musik-)pädagogischen Organisationen

Es gibt an Musikschulen – wie in allen Bildungsorganisationen - wichtige Oberflächenstrukturen (z.B. administrative und schulorganisatorische Prozesse), die für das Funktionieren der Schule hoch bedeutsam sind. Gerade an Musikschulen haben solche Oberflächenstrukturen mit organisationalen und administrativen Schwerpunkten zweifellos eine zentrale Bedeutung, da der Organisations- und Administrationsaufwand für das Zustandekommen des Musik-Unterrichts (meist in Form von Individual- oder Kleingruppenunterricht) beträchtlich ist. Solche Oberflächenstrukturen sind wichtige «*Ermöglichungsstrukturen*» für die musikpädagogische Praxis (d.h. für den Musikunterricht.) Ohne gute, funktionsfähige Oberflächenstrukturen kann eine Musikschule nicht überleben. Es lohnt sich daher, die Funktionsfähigkeit der Oberflächenstrukturen von Zeit zu Zeit zu überprüfen, um Optimierungsbedarfe rechtzeitig zu erkennen. QM-Systeme wie z.B. ISO oder das für Musikschulen adaptierte Konzept QUARTE leisten hier zweifellos gute Dienste. Aber: Für die eigentliche Qualität des Musikunterrichts (= Ebene der Tiefenstrukturen) und für die pädagogische Wirksamkeit des Musikunterricht haben diese Konzepte keine direkte Bedeutung.

Eine Musikschule, welche die Qualität der musikpädagogischen Praxis in den Vordergrund stellen möchte, muss - zusätzlich zur Überprüfung und Optimierung der Oberflächenstrukturen - auch überlegen, wie sie die Qualität der Tiefenstrukturen erfassen und – bei Bedarf – verbessern kann. Tiefenstrukturen der musikpädagogischen Praxis sind vorwiegend interaktive Prozesse der Lehrpersonen mit ihren SuS innerhalb des Instrumentalunterrichts. Diese interaktiven Prozesse zeichnen sich aus durch einen hohen Grad an situationsbezogener (nicht standardisierbarer) Gestaltung, die von den jeweiligen Lehrpersonen weitgehend eigenverantwortlich hergestellt werden muss. Steuernde Eingriffe von aussen sind in diesem Bereich schwierig, relativ unwirksam, unerwünscht und problematisch (weil wenig akzeptiert).

Qualitätsmanagement der Oberflächenstrukturen

Diese Ebene dominiert in den traditionellem QM-Konzepten der pädagogischen Organisationen aus verschiedenen Gründen: Oberflächenstrukturen sind gut sichtbar («Sichtstrukturen»), sie lassen sich einfach erfassen, einfach kontrollieren und einfach über institutionelle Massnahmen steuern. Sie lassen sich ausserdem einfach verschriftlichen (beschreiben) und in eine administativ einfach zu handhabende Form bringen.

Entscheidende Fragen an das oberflächenstrukturell-ausgerichtete Qualitätsmanagement

- Wie lassen sich die relevanten «Geschäftsprozesse» (Produktions- und Unterstützungsprozesse) möglichst prägnant beschreiben (z.B. mittels Flussdiagrammen skizzieren), so dass die substanziellen Verlaufsschritte erkennbar werden, die es braucht, um die beabsichtigten Wirkungen zu erreichen?
- Wie lassen sich diese Prozesse instruieren bzw. kommunizieren, so dass sie von den zuständigen Personen/Stellen angemessen umgesetzt werden können?
- Wie lassen sich diese Prozesse überprüfen, um Schachstellen zu identifizieren und geeignete/notwendige Optimierungsschritte zu erkennen?
- Wie lassen sich die Prozesse schrittweise optimieren (Fehler eliminieren, Effizienz verbessern)?

Qualitätsmanagement der Tiefenstrukturen (d.h. der pädagogisch- interaktive Prozesse)

Die tiefenstrukturelle Ebene stellt spezielle Anforderungen an die Qualitätssteuerung und an die Qualitätskontrolle; diese Ebene wird beim Aufbau eines schulinternen QM oft zu wenig mitbedacht (obwohl sie für die eigentliche Qualität des pädagogischen Handelns entscheidend ist!).

Die Qualitätssteuerung der tiefenstrukturellen (pädagogisch-interaktiven) Prozesse liegt im Verantwortungsbereich der einzelnen Lehrpersonen. Die Qualität dieser Prozesse stimmt nur, wenn sie von den Lehrpersonen bewusst gestaltet und kritisch reflektieren werden, um aus der eigenen Praxis fortwährend zu lernen. Von besonderer Bedeutung in dieser kritischen Praxisreflexion ist der Einbezug von unterschiedlichen Wahrnehmungsperspektiven (z.B. andere Lehrpersonen, SchülerInnen und Schüler, Eltern, Schulleitung → 360° Feedback)

Entscheidende Fragen an das tiefenstrukturell-ausgerichtete Qualitätsmanagements:

- Wie lässt sich die Handlungsreflexion der Lehrperson unterstützen: Wie lassen sich sinnvolle Reflexionsgefässe konzipieren?
- Wie kann erreicht werden, dass bei der kritischen Praxisreflexion unterschiedliche Wahrnehmungsperspektiven einfließen können?
- Welches sind die (handlungsbezogenen) Leitwerte, die für die Qualität des interaktiven Handelns massgebend sind?
- Welches sind die Wirkungen, die durch das interaktive Handeln erzeugt werden? (Entsprechen sie den beabsichtigten Wirkungen?)

***Entscheidung für das QM-Entwicklungsprojekt an der Musikschule Baden (Wunsch des Schulleiters):
Die Entwicklung des tiefenstrukturellen Qualitätsmanagements soll im Mittelpunkt stehen.***

Entwicklungsziele eines QM-Projekts an der Musikschule Baden

- Klärung der handlungsbezogenen Leitwerte, die für die Qualität des interaktiven Handelns als massgeblich gelten solle (als selbstverständliche Qualitätsansprüche);
- Klärung der Qualitätsansprüche an die tiefenstrukturelle (pädagogische) Praxisreflexion (inkl. Einholen und Einbeziehen von unterschiedlichen, ergänzenden Wahrnehmungsperspektiven);
- Klärung der beabsichtigten Wirkungen, die in der musikpädagogischen Praxis – über die instrumentalen Ziele hinaus - erreicht werden sollen (inkl. unerwünschter Nebenwirkungen): Wie lassen sich die erreichten Wirkungen erfassen und beurteilen?
- Festlegung eines Auffangnetzes: Wie kann sichergestellt werden, dass - trotz dem hohen Stellenwert der Selbststeuerung und der Eigenverantwortlichkeit des pädagogischen Handelns – von der SL rechtzeitig erkannt wird, falls das eigenverantwortliche Handeln bzw. die eigenverantwortliche Qualitätsüberprüfung (= Qualitätsreflexion) in die «Sackgasse» führt.
→ Welches sind mögliche «Sackgassen»? Welches sind die dazu gehörenden Indikatoren? Welches die Möglichkeiten der Früherkennung? Welches sind mögliche Interventionen der SL)

Produkte des Projekts

- (1) Beschreibung der **Leitwerte** für pädagogische Interaktionen im Musikunterricht (Einzelunterricht und Gruppenunterricht). (Evtl. im Sinne der Wertekadrate nach Schulz von Thun)
- (2) Hinweise zur **Wirkungsüberprüfung** des musikpädagogischen Handelns: Wie lassen sich die Unterrichtswirkungen erfassen und beurteilen, die über die instrumentalen & musikalischen Fertigkeiten hinausgehen?
- (3) Eckpfeiler eines praktikablen Konzepts zur **feedbackgestützten Reflexion** des eigenen Handelns (bzw. der Lehrens & Lernens im Musikunterrichts)
- (4) Aspekte eines **Auffangnetzes** (bei gravierenden Qualitätsproblemen und -schwierigkeiten)
 - Beschreibung von nicht tolerierbarem Fehlverhalten (No-Gos), die - trotz klarem Eigenverantwortungsprinzip – Steuerungseingriffe von aussen (d.h. durch die SL) nach sich ziehen?
 - Interventionsmöglichkeit - im Spannungsfeld von Unterstützung und Sanktionierung.
 - Indikatoren für das rechtzeitige Erkennen von nicht tolerierbarem Fehlverhalten bzw. für Interventionen von aussen.

Anhang: Was sind Oberflächen- und Tiefenstrukturen?

Beim Aufbau eines schulischen Qualitätsmanagements hat es sich als hilfreich erwiesen, zwischen Oberflächen- und Tiefenstrukturen zu unterscheiden, um damit den Wahrnehmungsfokus zu schärfen. Was ist damit gemeint?



- **Oberflächenstrukturen:** Als «Oberflächenstrukturen» werden die äusseren, formalen Strukturen bezeichnet, innerhalb denen die Akteure (z.B. Schulleitungen, Lehrpersonen, Schülerinnen und Schüler) tätig sind. Es geht um das, was von der Institution bzw. von den zuständigen Personen organisiert/bereitgestellt wird, damit eine sinnhafte, situationsadäquate Praxis entstehen kann: *Zeitgefässe, Kooperationsstrukturen, Verlaufsformen, methodische Settings* u.a. Vereinfacht gesagt: Bei den Oberflächenstrukturen geht es um die – meist von der Institution geschaffenen – **Rahmenbedingungen und organisatorischen Voraussetzungen des Handelns**.
- **Tiefenstrukturen:** Der Begriff «Tiefenstrukturen» bezieht sich auf das, was innerhalb der jeweils vorhandenen Oberflächenstrukturen - innerhalb des organisatorischen/institutionellen «Rahmens» - konkret getan wird. Es geht um die Frage, was genau innerhalb der vorgesehenen Zeitgefassen/Kooperationsstrukturen/Verlaufsformen gehandelt wird - und vor allem: wie etwas gemacht wird. Der tiefenstrukturelle Blick ist auf das gerichtet, was innerhalb der vorgegebenen Oberflächenstrukturen ganz konkret geschieht: Es geht um die Qualität des konkreten Tuns.
- **Oberflächenstrukturen sind «Ermöglichungsstrukturen»:** Sie laden die Akteure dazu ein, im vorgegebenen Rahmen/Gefäss/Format eine situationsadäquate Praxis zu gestalten. Sie eröffnen bestimmte Möglichkeiten für das Handeln, sie erleichtern gewisse Handlungsoptionen, erschweren andere – sie determinieren das Handeln aber nicht vollständig. Sie enthalten in unterschiedlichem Ausmass Gestaltungsspielräume für situationsadäquates Handeln. Was zu

beachten ist: Oberflächenstrukturen allein erzeugen noch keine pädagogischen Wirkungen. Mit anderen Worten: Die Oberflächenstrukturen allein erzeugen keine (pädagogischen) Wirkungen, sondern erst die Handlungen, die in diesem Rahmen realisiert werden.

- **Tiefenstrukturen sind «wirkungsmächtige Strukturen»:** Pädagogische Wirkungen entstehen aufgrund dessen, was innerhalb der formalen Strukturen tatsächlich getan wird. Entscheidend für die Wirkungen sind die *Prozesse des konkreten, professionellen Tuns*. Dabei ist vor allem die Frage wichtig, *wie* dieses Tun konkret realisiert wird (**Qualität** des Lehrens und Lernens, des Kommunizierens, des Interagierens). Wenn wir nach einer «wirkungsvollen pädagogischen Praxis» fragen, müssen wir daher den Blick vor allem auf die Tiefenstrukturen richten – auf die Qualität des konkreten, situationsbezogenen Handelns der Lehrpersonen. Oberflächenstrukturen sind dagegen nur indirekt – über die Ermöglichung von Tiefenstrukturen – mit den (pädagogischen) Wirkungen verbunden.
- **Tiefenstrukturelle Gestaltungsfreiraume als Gelingensbedingung:** Die Erzeugung/Gestaltung der Tiefenstrukturen liegt im Verantwortungsbereich der handelnden Personen: Es liegt in ihrer Kompetenz, die zur jeweiligen Situation passenden Handlungen zu wählen bzw. zu generieren. Gerade in komplexen Situationen (z.B. in der pädagogischen Praxis) ist es essentiell, dass es für die handelnden Personen situationsbezogene Gestaltungs- und Entscheidungsräume gibt: dies vor allem, weil das Handeln auf die jeweiligen Situationen und die darin involvierten Personen angepasst werden muss (situationsadäquate Prozessgestaltung als tiefenstrukturelle Herausforderung).
- **Möglichkeiten zur Aussensteuerung von Tiefenstrukturen:** Grundsätzlich gibt es zwei Möglichkeiten, um die Qualität der Tiefenstrukturen von aussen (z.B. durch die Schulleitung) zu beeinflussen bzw. zu steuern: durch die Festlegung von erwarteten Prozessqualitäten sowie durch die Festlegung von Wirkungszielen.
 - ❖ «Prozessqualitäten» (evtl. verbunden mit entsprechenden Indikatoren) geben Auskunft darüber, wie die Ausführungsqualität der Prozesse sein sollte (z.B. Verständnisvoller Umgang mit SuS; «interessierte und aktive Teilnahme an Gesprächen» ...) Einen besonderen Stellenwert haben hier die sogenannten Negativ-Abgrenzungen: Festlegungen von Kriterien und Indikatoren, die deutlich machen, was nicht sein darf (was bei der Tiefenstrukturgestaltung vermieden werden muss).
 - ❖ «Wirkungsziele» geben Auskunft darüber, welche Wirkungen durch das Handeln erreicht werden sollen. Die handelnde Person kann dann darauf zurückschliessen, ob die realisierten Prozesse situationsadäquat und wirksam gestaltet waren.
- **Zwei unterschiedliche Praxisebenen:** Aus Sicht des hier skizzierten Os-Ts-Modells ist die Umsetzung von institutionellen Rahmenvorgaben (= Oberflächenstruktur-Massnahmen) unter zwei unterschiedlichen Aspekten zu sehen: der eine Aspekt betrifft die Frage, ob die im Konzept vorgesehenen Oberflächenstrukturen tatsächlich realisiert sind (d.h. in Kraft gesetzt wurden); der andere Aspekt betrifft die Frage, ob die Handlungen, die durch die Rahmenvorgaben ermöglicht werden sollen, von den jeweiligen Akteuren situationsadäquat und wirkungsvoll umgesetzt werden.

Für die Umsetzung von QM-Rahmenvorgaben auf den zwei Praxisebenen können die folgenden Leitfragen hilfreich sein:

(1) Leitfragen zum Fokus «Oberflächenstrukturen des QM»

- ❖ Sind die geforderten Oberflächenstrukturen, wie sie im QM-Konzept beschrieben sind, tatsächlich in Kraft gesetzt?
- ❖ Entsprechen die sichtbaren/erkennbaren QM-Oberflächenstrukturen der Schule den Vorgaben des schulinternen QM-Konzepts?
- ❖ Sind die institutionellen Vorgaben bei den Akteuren (Personen, die mit der Umsetzung beauftragt sind) bekannt? Halten sich die betreffenden Personen an die beschriebenen Vorgaben?

(2) Leitfragen zum Fokus « Tiefenstrukturen des QM»:

- ❖ Wie «gut», d.h. in welcher Qualität werden die – innerhalb der jeweiligen QM-Oberflächenstrukturen vorgesehenen – Q-Aktivitäten in der Praxis ausgeführt? Wie weit entspricht die sichtbare Tiefenstrukturqualität der Q-Aktivitäten den Qualitätsansprüchen? (Sind die Tiefenstrukturqualitäten für die Ausführung der QM-Aktivitäten überhaupt festgelegt?)
- ❖ Wie wird die QM-Umsetzungspraxis überprüft und reflektiert? Gibt es (qualitative oder quantitative) Daten, die bei dieser Überprüfung der Tiefenstrukturqualitäten des QM eingeholt werden und den Reflexionsprozess unterstützen
- ❖ Erleichtern die Oberflächenstrukturen (institutionalisierten QM-Rahmenbedingungen) die Realisierung von QM-Aktivitäten, die zur Überprüfung / Reflexion / Verbesserung der Schul- und Unterrichtsqualität dienen?
- ❖ Sind die Qualitätsansprüche (d.h. leitende Werte für die Prozessgestaltung sowie beabsichtigte Wirkungen) festgelegt bzw. vereinbart, nach denen die Akteure ihre «Umsetzungspraxis» (d.h. ihr Handeln innerhalb der QM-Strukturen/Gefässe) ausrichten sollten? Sind diese Q-Ansprüche den Akteuren bekannt und in ihrem Handeln präsent?
- ❖ Übernehmen die Lehrpersonen die Verantwortung für eine gute, wirksame Umsetzungspraxis - entlang der festgelegten/vereinbarten Q-Ansprüche?
- ❖ Wie steht es um die Bereitschaft und die Fähigkeiten der Akteure (Lehrpersonen), um eine qualitativ gute Ausführung der Q-Aktivitäten zu realisieren?

Die Leitfragen zu den Oberflächenstrukturen stehen in den klassischen QM-Konzepten technischer Herkunft (beispielsweise ISO) bei QM-Überprüfungen («Audit») klar im Zentrum. Für ein QM, das auf die pädagogische Praxis ausgerichtet ist, empfehlen wir – in Ergänzung zu den Oberflächenstruktur-Audits – vermehrt auch die Leitfragen zur Überprüfung der QM-Tiefenstrukturen zu berücksichtigen.